

Wstęp

Badania różnych aspektów związanych z public relations dowodzą, że nie tylko wzrasta rola komunikowania z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań technologicznych, lecz także coraz większego znaczenia zaczyna nabierać obszar przygotowania do sytuacji kryzysowych i reagowania, kiedy już nadejdą. Zmiany wywołane pandemią COVID-19, szczególnie w zakresie wzmocnienia potencjału wykorzystywanych narzędzi internetowych, stworzyły podstawy do pogłębiania wiedzy w obszarze komunikacji kryzysowej. Dynamiczny przepływ informacji, dostęp do narzędzi, które umożliwiają wymianę myśli, ale także hejt, mowa nienawiści, fake newsy, stalking czy inne źródła kryzysów – wszystko to rozbudziło w świadomych menedżerach potrzebę obserwacji otoczenia, a także rozwijania umiejętności właściwego reagowania w sytuacjach problemowych. Kryzysy stały się zjawiskiem powszechnym i niezwykle groźnym, dlatego coraz częściej mówi się o odpowiednim przygotowaniu i reagowaniu na aktywność w sieci, która może zniszczyć wizerunek, a także na cyberprzemoc i cyberprzestępczość. We współczesnym, coraz bardziej zbrutalizowanym świecie istotne miejsce zajmują media społecznościowe, które – z jednej strony – umożliwiają dialog czy niemal nieograniczoną wymianę myśli i poglądów, ale – z drugiej – stają się źródłem wszechobecnej i narastającej agresji. Wszystko to powoduje, że firmy i menedżerowie coraz więcej wagi przykładają do zabezpieczenia wizerunku i jego odpowiedniej ochrony, gdy dojdzie do kryzysu.

Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych przebiega na wielu poziomach, jednak za każdym razem musi zostać uwzględniony, dotychczas bardzo pobieżnie zbadany, obszar umiejętności menedżerskich, a także odpowiedniej odporności i innych zasobów, które umożliwiają prowadzenie relacji i porozumiewanie się w okresie szczególnie obciążającym organizację. Mając na uwadze potencjał zagrożenia wynikającego z sytuacji kryzysowych, komunikowanie wymaga odpowiedniego przygotowania, ale także właściwych reakcji. Te zaś mają wpływ na wzmocnienie lub – w przypadku błędów – poważne osłabienie organizacji. Uwzględniając powyższe, w publikacji zawarty został opis czynników, które wpływają na procesy związane z ochroną wizerunku.

Zarysowany w tytule obszar badawczy, który stanowi obszernie uzupełnienie analizowanej w literaturze kwestii komunikowania podczas sytuacji problemowych, zawiera również spojrzenie na to zagadnienie z perspektywy osób i podmiotów doświadczających kryzysu. Opracowanie obejmuje zatem wiele nigdy dotąd nieanalizowanych obszarów które dotyczą osób zaangażowanych w sytuacje trudne w podmiotach funkcjonujących na polskim rynku. Jego celem jest zainteresowanie badaczy podjętym tematem, ale również wskazanie obszarów kluczowych z perspektywy poruszanego zagadnienia.

Publikacja stanowi zarazem kontynuację i podsumowanie wielu prowadzonych przez autora projektów badawczych, z których wnioski i raporty ukazywały się zarówno w polskich, jak i zagranicznych periodykach oraz opracowaniach książkowych.

Zasadniczym celem tej książki jest wskazanie kluczowych czynników determinujących procesy komunikacyjne w obszarze zarządzania sytuacjami kryzysowymi, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które w największym stopniu wywierają wpływ na decyzje podejmowane przez menedżerów uczestniczących w rozwiązywaniu sytuacji trudnych, w tym w pracach sztabów kryzysowych.

Opracowanie opiera się na badaniach przeprowadzonych na przełomie lat 2020 i 2021, których przedmiotem było określenie wpływu wybranych czynników na podejmowanie decyzji w procesie zarządzania kryzysowego. W toku prac wyodrębniono cechy wyróżniające zachowania menedżerów w momencie pojawienia się problemów o podłożu wizerunkowym. Istotną część projektu stanowi także analiza skutków psychologicznych wskazywanych przez respondentów, odczuwanych przez nich podczas uczestnictwa w sytuacjach kryzysowych. Całość dopełnia określenie poziomu stresu towarzyszącego najpoważniejszym kryzysom wizerunkowym. Przystępując do badań, postawiono kilka hipotez badawczych. Pierwsza zakłada, że zachowania menedżerów podczas sytuacji kryzysowych są warunkowane doświadczeniem w branży public relations. Zgodnie z kolejną hipotezą istotnie wyższy poziom stresu towarzyszący najpoważniejszemu kryzysowi wizerunkowemu wykazują PR-owcy na stanowiskach zarządzających w porównaniu do przedstawicieli pozostałych grup badanych. Postanowiono również zweryfikować prawdziwość stwierdzenia, że czynnikiem, który w największym stopniu przygotowuje menedżera do radzenia sobie z komunikacyjnymi sytuacjami kryzysowymi, jest doświadczenie zawodowe. Kolejne hipotezy zakładają, że kryzysy wizerunkowe przynoszą organizacji głównie skutki negatywne oraz że presja czasu stanowi czynnik najsilniej wpływający na zachowania menedżerów podczas sytuacji problemowej. Ostatnie założenie dotyczy stwierdzenia, że osoby zajmujące stanowiska wyższego szczebla częściej rekomendują, aby w sytuacji własnego kryzysu personalnego (kiedy trudności dotyczą osoby, która nim zarządza) korzystać z usług podmiotu zewnętrznego, doradców czy agencji public relations.

W analizowanym projekcie badawczym wykorzystano metody ilościowe i jakościowe. W ramach metod ilościowych kluczowe okazały się takie techniki jak PAPI, CAWI (wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony internetowej) oraz CATI (wspomagany komputerowo wywiad elektroniczny). Wywiady z respondentami, których ostatecznie przeprowadzono 214, odbywały się głównie przez telefon. Ankieter odczytywał pytania i notował odpowiedzi, korzystając z przygotowanego skryptu komputerowego. Kwestionariusz ankiety składał się z 25 pytań, w tym określających profil respondenta na podstawie płci, stażu pracy w branży public relations, głównego miejsca zatrudnienia, pełnionego stanowiska i ukończonych studiów kierunkowych lub innych kursów/szkoleń przygotowujących do wykonywania zawodu specjalisty PR. Struktura pytań właściwych w głównej mierze bazowała na skalach porządkowych, dzięki czemu przeprowadzone analizy badawcze opierają się na rozkładach częstości i procedurze porównywania średnich w poszczególnych grupach niezależnych. Dobór próby miał charakter celowy. Jest to najbardziej typowy przypadek doboru nielosowego, który polega na subiektywnym wyborze do próby badawczej jednostek w taki sposób, aby uzyskać najszerszy i najpełniejszy zakres informacji. W przypadku omawianego projektu

byli to specjaliści public relations świadczący usługi na terenie całej Polski. Badania zrealizowane zostały przez zespół pod kierownictwem autora publikacji¹ i stanowią kontynuację całego cyklu projektów badawczych dotyczących zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Opis próby został zawarty w części ostatniej pracy w ramach typologii specjalistów public relations. W badaniach jakościowych wykonywanych techniką IDI (kolejny projekt przygotowany pod potrzeby tej pracy) uczestniczyli: Adam Łaszyn, Waldemar Rydzak, Emilia Hahn, Paweł Soproniuk, Adam Jarosz, Cyprjan Maciejewski, Sebastian Bykowski, Marek Kacprzak i Joanna Hałaj. Były one przeprowadzane od września 2020 do kwietnia 2021 roku.

Kwestionariusze wykorzystane w badaniach, a także scenariusz badań jakościowych zamieszczone zostały na końcu tej książki.

W tej publikacji uwzględniono ponadto analizy i badania zrealizowane we wcześniejszych latach (2018–2019) przez zespół pod kierownictwem autora publikacji, a wśród nich badania przeprowadzone we współpracy ze Stowarzyszeniem Agencji Public Relations na populacji pracowników agencji zrzeszonych w tej organizacji czy w końcu ze Związkiem Firm Public Relations. Wśród kluczowych badań, których wyniki przytaczane są w tej publikacji znajdują się następujące:

- projekt „Opresyjność branży” – badanie przeprowadzone 19–20 kwietnia 2018 roku techniką ankiety audytoryjnej, w ramach którego zostały opisane kwestie związane z podatnością na występowanie komunikacyjnych sytuacji kryzysowych w firmach z różnych gałęzi polskiej gospodarki; jego celem było opracowanie na podstawie zgromadzonych danych sposobu wyselekcjonowania branż opresyjnych wraz z ich charakterystyką, np. pod kątem profilaktyki antykryzysowej, oraz oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia problemów wizerunkowych;
- projekt „Zarządzanie kryzysem wizerunkowym z perspektywy agencji PR – analizy, tendencje i uwarunkowania” zrealizowany między 22 marca a 26 września 2018 roku; jego celem była analiza aktualnych trendów i sytuacji na rynku usług doradczo-komunikacyjnych w Polsce, m.in. w zakresie lokalizacji agencji, oferty usługowej, poziomu doświadczenia specjalistów, roli zarządzania kryzysowego oraz profilu klientów agencji PR; w trakcie badań wykorzystano technikę CATI, a próba badawcza wyniosła 204 agencje public relations;
- badanie „Analiza kondycji branży public relations” przeprowadzone w 2019 roku, którego celem była aktualizacja badań przeprowadzonych w roku 2017, ich porównanie w czasie oraz analiza kondycji branży na bazie autorskiego wskaźnika, a ponadto prezentacja wyzwań i problemów tego sektora gospodarki i sposobów pomiaru efektów działań specjalistów public relations; badanie zrealizowano na próbie 253 praktyków.

Wskazane projekty badawcze realizowane pod kierownictwem i przy bezpośrednim zaangażowaniu autora publikacji pozwoliły na zbudowanie modelu, który stanowi podsumowanie całości pracy. Sama publikacja składa się z pięciu rozdziałów i opisu typologii

¹ W zespole badawczym znaleźli się: Dariusz Tworzydło, kierownik, pomysłodawca badań i autor kluczowych założeń projektu, a także zespół badaczy i analityków w składzie: Przemysław Szuba, Aneta Lis, Mateusz Lach, Marek Zajic i Katarzyna Mazur. Analizy i wnioskowanie przeprowadzili Dariusz Tworzydło i Przemysław Szuba.

specjalistów public relations przygotowanego w formie suplementu. W pierwszym rozdziale omówiono główne terminy związane z tematem książki, takie jak wizerunek, reputacja czy kryzys. Na bazie analizy definicji opisano cechy wyróżniające kryzys oraz przedstawiono jednolite i pełne wyjaśnienie tego pojęcia. Zaprezentowana została przygotowana przez autora definicja kryzysu wizerunkowego. Jej opracowanie jest wynikiem szczegółowej analizy blisko 200 terminów opisujących zjawisko kryzysu w ujęciu wizerunkowym, ekonomicznym, medycznym oraz psychologicznym. Zaprezentowana została także kwestia podatności organizacji na kryzys, ze wskazaniem czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mają wpływ na wskazaną wrażliwość. Opisane zostały czynniki tworzące układ odpornościowy organizacji. Oprócz tego dokonana została prezentacja procesowego podejścia do zmian, jakie dokonują się w wizerunku. W tej części książki zaprezentowany został także model procesu zarządzania w sytuacjach kryzysowych. W ostatniej części rozdziału pierwszego przedstawione zostały wybrane metody i techniki wykorzystywane do pomiaru wizerunku i reputacji organizacji. Wskazane zostały również podmiotowe i przedmiotowe obszary wpływu sytuacji kryzysowych na relacje z otoczeniem.

Rozdział drugi jest poświęcony analizie przyczyn i skutków wizerunkowych sytuacji kryzysowych. Opisano w nim także przesłanki podejmowania ryzyka w kryzysie i inne aspekty przygotowania na wypadek wystąpienia określonych zdarzeń trudnych. Jako jeden z podstawowych skutków sytuacji kryzysowych, z którymi mierzą się osoby zarządzające w firmach lub ich pracownicy, wskazany i opisany został stres. Oprócz tego omówiono ekonomiczne i społeczne skutki wizerunkowych sytuacji kryzysowych. Uwaga skupiona została także na opisanu stanu inercji w trakcie kryzysu wizerunkowego, który niekiedy jest konieczny, wymagany, wymuszony przez okoliczności. Zaprezentowane zostały także kluczowe działania, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii komunikacyjnych, które powinny zostać podjęte w ramach walki z kryzysem o niskiej i wysokiej czułości. W rozdziale tym ujęto również przesłanki podejmowania ryzyka, z uwzględnieniem potencjalnych skutków zdarzeń. Zaprezentowano w nim również etapy kryzysu z uwzględnieniem doświadczeń i nauki, a w tym fazę wstrząsu, adaptacji, reakcji świadomej, oceny, nauki, świadomego przygotowania i fazę utraty potencjału. Wskazano również na przewidywanie jako jeden z istotnych elementów procedury zarządzania w sytuacjach kryzysowych, który przyczynia się do określenia m.in. skali potencjalnego kryzysu, wzmacnia świadomość możliwości przedsiębiorstwa i wpływa na wychwycenie symptomów sytuacji kryzysowych.

W rozdziale trzecim przedstawiono zagadnienia związane z tworzeniem sztabu kryzysowego, szkoleniami oraz zamieszczono opis predyspozycji menedżerów do radzenia sobie w sytuacjach problemowych. Zaprezentowany został model systemu odpornościowego firmy, który tworzą procedury, szkolenia, manual kryzysowy, ale także właściwie działające sztab i struktura antykryzysowa, na którą składają się komórka PR, rzecznik prasowy, wyznaczony menedżer komunikacyjny. Omówione zostały również czynniki przygotowujące do reagowania w kryzysie wizerunkowym, do których zalicza się doświadczenie zawodowe, obserwację innych, wrodzone cechy charakteru, doświadczenia życia codziennego (poza zawodowe) i edukację. Opisane zostały także predyspozycje menedżerów niezbędne podczas reagowania w sytuacjach kryzysowych. W rozdziale tym przytoczone zostały zadania stawiane przed członkami sztabów kryzysowych. Omówiono również temat prawa do zmiany

decyzji w kryzysie. Druga część rozdziału dotyka tematu relacji wewnętrznych w kontekście podejmowania decyzji i komunikowania w trakcie problemów wizerunkowych, z którymi musi się zmierzyć określony podmiot. Ta część publikacji zawiera także zasady budowania relacji wewnętrznych. Podczas prezentacji wybranych narzędzi wspierających komunikowanie i budowanie relacji wskazano na kluczowe efekty, w tym wzmocnienie działających zespołów, szczególnie przydatne w sytuacjach kryzysowych. Dużo uwagi poświęcono także budowaniu zaufania i jego wykorzystaniu w kryzysach o charakterze wizerunkowym.

Rozdział czwarty stanowi zbiór dodatkowych analiz, w wyniku których mógł powstać kluczowy w ocenie autora model komunikowania organizacji w kryzysie, uwzględniający strukturę zaangażowanych w niego podmiotów i siłę ich wzajemnego oddziaływania. W pierwszej kolejności zaprezentowano jednak wybrane działania podejmowane w sytuacjach kryzysowych. W rozdziale tym przedstawiony został również schemat opisujący działania podejmowane przez firmę w trakcie kryzysu doświadczanego w związku z negatywnymi informacjami wzmacnianymi hejtem w kontekście natężenia tych informacji w mediach. Omówiono także czynniki determinujące skuteczność w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych. Oprócz tego rozdział zawiera charakterystykę reakcji menedżerów, gdy dojdzie do kryzysu. Na bazie wyników badań przybliżono wzorcowe i rzeczywiste zachowania menedżerów w kryzysie wizerunkowym. Naszkicowane zostały: mapa obrazująca stres w kryzysie w kontekście racjonalnie podejmowanych decyzji, mapa prezentująca kluczowe reakcje widoczne u menedżerów prowadzących komunikację kryzysową i mapa zawierająca rekomendacje dla konsultantów public relations podejmujących działania w zakresie doradztwa kryzysowego. Badania pozwoliły także na ocenę rozwiązań wykorzystywanych w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. W rozdziale tym opisano autorskie strategie zarządzania kryzysem, a także czynniki determinujące zastosowanie strategii zarządzania kryzysem z wykorzystaniem outsourcingu działań. W tej części ujęto rodzaje błędów popełnianych w sytuacjach kryzysowych, a także określono stopień wpływu wybranych czynników na zachowania menedżerów podczas zdarzeń trudnych. W końcowej części rozdziału zostały wskazane siły wspierające i hamujące w procesie zarządzania sytuacją kryzysową, mogące mieć swoje źródło zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią. W efekcie przeprowadzonych badań zaprezentowano model diagnozujący rolę opisanych w tym rozdziale podmiotów zaangażowanych w kryzys wizerunkowy.

To właśnie opracowany przez autora model komunikowania organizacji w sytuacji kryzysowej jest zwięźczeniem publikacji. Uwzględni on strukturę zaangażowanych w proces komunikowania podmiotów, kwestię ich wzajemnego oddziaływania w kontekście zarówno inicjacji, jak i rozwoju zdarzeń trudnych. Model – jak zostało wskazane – jest podsumowaniem prac badawczych oraz obserwacji poczynionych w trakcie wspomnianych w publikacji projektów analitycznych, a także efektem kompilacji doświadczeń autora i dokonanych opisów. Na końcu publikacji umieszczono wnioski wraz z weryfikacją hipotez, wykaz tabel, wykresów i rysunków.

Dariusz Tworzydło

Wizerunek, reputacja i kryzys – definicje i kluczowe zależności

1.1. Definiowanie wizerunku i reputacji w kontekście potencjalnych zagrożeń

Wizerunek i reputacja stanowią szczególnie istotną wartość z punktu widzenia przedsiębiorstwa, ponieważ kształtują świadomość o nim w otoczeniu. Z tego powodu ważna staje się dla firm dbałość o to, by te dwie kluczowe kategorie były mocne i niepodważalne, aby stanowiły wartość, a nie były obciążeniem. Wizerunek firmy można zdefiniować jako uczucia, poglądy i myśli, które pojawiają się w świadomości interesariuszy w sytuacji, w której słyszą oni nazwę przedsiębiorstwa. W świecie, w którym dominuje transparentność komunikacji i otwartość, równie ważna stała się współcześnie kwestia reputacji. Wszystkie podmioty otoczenia dostrzegają jej znaczenie.

Każdy problem, który może się przerodzić w sytuację kryzysową, jest w stanie w konsekwencji doprowadzić do uszkodzenia trwałej tkanki, na którą składają się stabilny wizerunek i reputacja podmiotu. Kryzysy mogą wywołać wstrząs lub spowolnić proces budowania oczekiwanej pozycji na rynku. Mogą w końcu tę pozycję w stopniu istotnym podważyć. W efekcie prowadzi to nie tylko do osłabienia trwałych fundamentów, lecz także do zagrożenia istnienia przedsiębiorstwa. Powszechnie znane są przypadki podmiotów, które w wyniku problemów natury wizerunkowej zostały doprowadzone do sytuacji bez wyjścia – upadłości.

Pojęcia reputacji i wizerunku są sobie na tyle bliskie, że mimo różnic bywają mylone, a niekiedy nawet używa się ich zamiennie¹. Wątpliwości dotyczące ich definiowania prawdopodobnie nie znikną, jeżeli jednak doszukiwalibyśmy się cech odrębnych, warto zwrócić uwagę na kwestie fundamentalne. Kluczową różnicę między wizerunkiem a reputacją dostrzegamy w sferze zarówno odbioru, jak i działań. Wizerunek jest tylko obrazem wykreowanym za pomocą dostępnych narzędzi komunikacyjnych i marketingowych, budowanym w umysłach reprezentantów grup docelowych, a reputacja odzwierciedla rzeczywiste zachowania

¹ M. Bozkurt, *Corporate image, brand, reputation concepts and their importance for tourism establishments*, „International Journal of Contemporary Tourism Research” 2018, t. 2, nr 2, s. 60–66.

czy postępowanie firmy². Wizerunek różni się, często istotnie, w zależności od osoby, w świadomości której został wykreowany. Powstaje na bazie tożsamości danego podmiotu, która wynika z wielu elementów składowych, takich jak: nazwa, marka, symbole czy autoprezentacja. Wizerunek opisuje obiektywne, ale także fałszywe, indywidualne wyobrażenia, postawy, idee, uczucia czy doświadczenia osoby bądź grupy ludzi, które mogą być silnie zabarwione emocjonalnie w odniesieniu do określonego obiektu, np. produktu czy instytucji³.

Reputacja jest formowana przez ścisły związek między tożsamością a wizerunkiem firmy⁴. Jest zatem zbiorem doświadczeń związanych z danym podmiotem, które powstają w grupach docelowych i całym społeczeństwie. Różnica między wizerunkiem a reputacją dotyczy nie tylko sfery odbioru, lecz także fundamentalnej siły oddziaływania. Reputacji jest nie tyle trwalsza, ile trudniejsza do podważenia niż wizerunek. Wynika to z faktu, że jej podstawą jest uczciwość – reputację traktuje się jako subiektywną i zbiorową ocenę tego, czy dany podmiot jest wiarygodny i godny zaufania⁵.

Różnic między wizerunkiem a reputacją możemy się również doszukiwać w trwałości obrazu. Czasem rekomenduje się, aby przedsiębiorstwa kierunkowały działania na proces budowania nie tyle wizerunku, ile reputacji. Wynika to z faktu, że wizerunek, jako odwzorowanie rzeczywistości, wyobrażenie, jakie odbiorcy mają na temat firmy, może być sztuczny i nie zawsze zgodny ze stanem faktycznym⁶. Reputacja, czyli opinia wartościująca na temat cech przedsiębiorstwa, przeważnie rozwija się i zmienia z czasem jako wynik stałych osiągnięć wspieranych efektywną komunikacją, podczas gdy wizerunek może być ukształtowany dużo szybciej przez dobrze zaplanowane programy komunikacji⁷. Czas to zatem również element różnicujący oba pojęcia. Każda organizacja, firma lub osoba nieustannie tworzy swoją reputację przez wizerunek i sposób, w jaki jest postrzegana⁸.

Bez względu na to, jak rozgraniczymy te pojęcia, trzeba uznać, że oba są narażone na ryzyko zaburzeń wywołanych kryzysami o podłożu wizerunkowym, mogącymi przybrać rozmiary i siłę, która doprowadzi do uszkodzeń, a nawet zniszczenia nie tylko miękkiej, lecz także trwałej tkanki spinającej organizację. W takich sytuacjach tylko diametralna, szybka zmiana na bazie podejmowanych decyzji może pomóc w blokowaniu erozji trudno mierzalnych fundamentów podmiotu. Aby nie doprowadzić do najpoważniejszych skutków, wśród których jest upadłość firmy, niezbędne jest właściwe reagowanie, ale równie duże znaczenie

² T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa, tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010, s. 73.

³ T. Żymkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 7.

⁴ P. Argenti, J. Forman, *The Power of Corporate Communication: Crafting The Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 70.

⁵ C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputation landscape*, „Corporate Reputation Review” 1997, nr 1–2, s. 10.

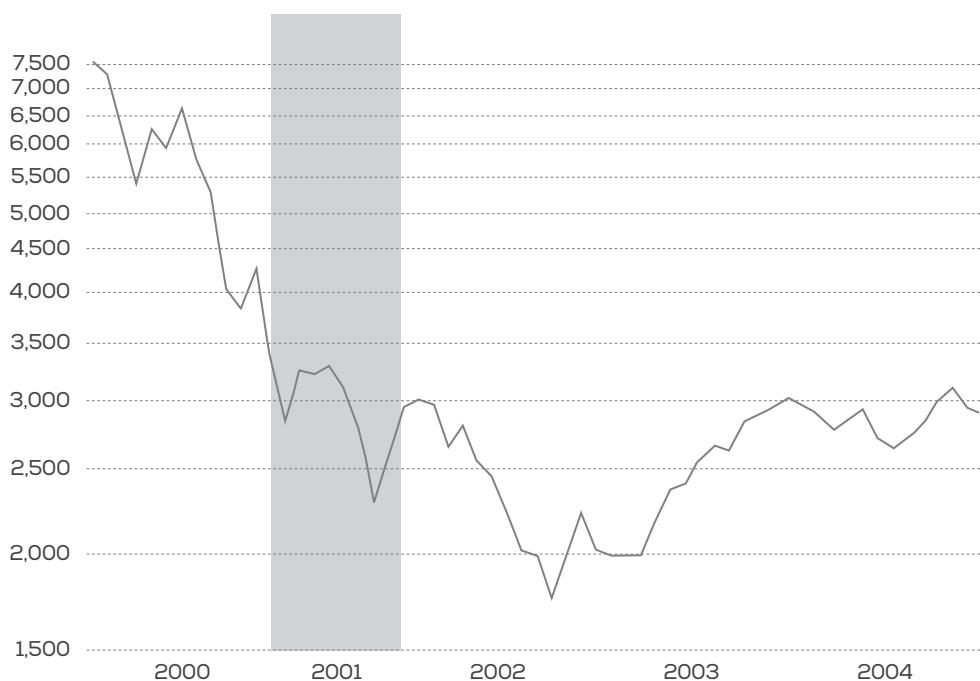
⁶ J.M. Grunig, *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*, „Public Relations Review” 1993, t. 19, nr 2, s. 121–139.

⁷ E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing corporate image and corporate reputation*, „Long Range Planning” 1998, t. 31, s. 697.

⁸ J. Marconi, *Reputation Marketing: Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*, McGraw-Hill, New Caledonia 2002, s. 70.

ma zbiór działań podejmowanych przed zdarzeniem kryzysowym, mających docelowo wesprzeć proces radzenia sobie z sytuacją problemową i pomóc w walce o utrzymanie wartości firmy na poziomie pierwotnym.

Reputację buduje się wiele lat, a jej zniszczenie może nastąpić bardzo szybko, wręcz w sposób natychmiastowy⁹, o czym przekonał się producent oprogramowania medycznego Cerner Corporation (ryc. 1).



Ryc. 1. Zmiany w kursie akcji Cerner Corporation w związku z kryzysem wizerunkowym

Źródło: Macrotrends, *NASDAQ Composite – 45 Year Historical Chart*, <https://www.macrotrends.net/1320/nasdaq-historical-chart> (dostęp: 10.10.2021).

Decyzja, którą podjął menedżer wysokiego szczebla Cerner Corporation, przełożyła się bezpośrednio na spadek kursu akcji. Inicjacja kryzysu miała charakter wewnętrzny i wynikała z wycieku e-maila z 13 marca 2001 roku, w którym Neal L. Patterson krytykował pracowników za to, że według niego nie dbają o firmę. W treści wiadomości pojawiła się groźba zmniejszenia zatrudnienia i zamknięcia siłowni dla pracowników. Firma zajmująca się tworzeniem oprogramowania dla sektora opieki zdrowotnej z siedzibą w Kansas City zatrudniała wówczas 3100 pracowników w filiach na całym świecie. Korespondencja wewnętrzna nabrała wymiaru zewnętrznego i zaskoczyła negatywnie nie tylko czytelników, lecz także analityków

⁹ W.T. Coombs, *Crisis management and communications*, Institute for Public Relations, Gainesville 2007, s. 1–12.

i inwestorów. Wycena firmy, która 20 marca 2001 roku wynosiła 1,5 miliarda dolarów, spadła o 22% w ciągu trzech dni¹⁰.

Podsumowując, warto podkreślić, że reputacja jest ściśle skorelowana z wizerunkiem. Są to stałe istotne elementy przewagi konkurencyjnej, które w sytuacji zagrożenia mogą decydować o sposobie zachowania konsumentów wobec przedsiębiorstw. Tym samym mają wpływ na siłę negatywnych skutków kryzysów odczuwanych przez podmioty. W sytuacji problemowej reputacja staje się tarczą, która w połączeniu z wysokim poziomem zaufania spowalnia negatywną reakcję otoczenia¹¹.

1.2. Kryzys – analiza definicji

Brak przewidywalności i duża złożoność kryzysów sprawiają, że w sposób naturalny stają się one pierwszym obszarem zainteresowania w ramach sfer zadaniowych public relations, będących rodzajem komunikacji społecznej instytucji z jej społecznościami¹². Głównie z tego powodu zarówno naukowcy, jak i praktycy są zainteresowani eksploracją tego zagadnienia¹³. Pojęcie kryzysu jest trudne do zdefiniowania ze względu na jego wielowymiarowość i różne odniesienia przedmiotowe. Można je zastosować do zjawisk ekonomicznych, ale także społecznych, technicznych, organizacyjno-prawnych, do pojedynczych osób i zbiorowości o ustalonej organizacji wewnętrznej i systemie zarządzania¹⁴.

Kryzys wizerunkowy to zbiór trudnych do przewidzenia, nagłych i gwałtownych zdarzeń wpływających na wizerunek i reputację, które stanowią punkt zwrotny w całokształcie procesów zachodzących w organizacji. Zróżnicowane przyczyny, tkwiące zarówno we wnętrzu organizacji, jak i w jej otoczeniu zewnętrznym, w sposób zauważalny i dotkliwy oddziałują na struktury, reputację i wizerunek, a w niektórych przypadkach zagrażają stabilności jej funkcjonowania. Kryzys z uwagi na dużą dynamikę rozprzestrzeniania się, przy współudziale m.in. mediów, wymaga natychmiastowej decyzji, a w ślad za nią – reakcji lub jej braku, co ma odzwierciedlenie w skutkach. Niejednokrotnie niezbędna jest zmiana dotychczas stosowanych procedur. Kryzys to całokształt zaburzeń poznawczych i decyzyjnych, wpływających na zdolność podmiotu,

¹⁰ E. Wong, *A Stinging Office Memo Boomerangs; Chief Executive Is Criticized After Upbraiding Workers by E-Mail*, <https://www.nytimes.com/2001/04/05/business/stinging-office-memo-boomerangs-chief-executive-criticized-after-upbraiding.html> (dostęp: 12.08.2021); T.M. Burton, R.E. Silverman, *Cerner CEO Isn't Happy With Workers, Which Is Sad News for Company's Stock*, <https://www.wsj.com/articles/SB985910853715635424> (dostęp: 12.08.2021).

¹¹ W. Rydzak, *Kryzysowe public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2016, s. 114.

¹² J. Ołędzki, *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze” 2013, nr 4, s. 27.

¹³ D.R. Gilpin, P. Murphy, *Implications of complexity for public relations: Beyond crisis* [w:] C.H. Botan, V. Hazleton, *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2006, s. 77.

¹⁴ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie* [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawifa-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65.

znaczący ogranicza aktywność podmiotu, bezpośrednio wpływając na kluczowe parametry jego funkcjonowania, w tym reputację²⁰, wiarygodność i sprawność działania²¹. Kryzys zagraża realizacji celów organizacji, ale także jej przetrwaniu. Pojawiając się gwałtownie i nieprzewidywalnie, narusza harmonię (równowagę) funkcjonowania firmy. Właśnie z uwagi na gwałtowność tego typu sytuacji czas na podjęcie działań zaradczych²² zostaje ograniczony.

Kryzys to stan, w którym zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji firmy przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałych problemów²³. W tym przypadku mamy zatem do czynienia z dwiema kluczowymi kwestiami: dochodzi do zaburzeń, których wpływ na organizację należałoby ograniczyć, jednak potencjał mogący posłużyć do rozwiązania problemów jest ograniczony, firma nie dysponuje stosownymi zasobami. Kryzys to każde odstępstwo od bezpiecznego funkcjonowania podmiotu, uznawanego za „normalne”²⁴. Zaburza on tym samym działalność organizacji²⁵. Wpływa nie tylko na stan obecny, lecz także na całokształt dalszych działań. Przekłada się zarówno na procesy operacyjne, jak i te o wymiarze strategicznym. Może zmuszać do całkowitej lub częściowej modyfikacji planów i założeń nawet w takich obszarach jak inwestycje.

Kryzys jest również definiowany jako zjawisko o charakterze niekorzystnym²⁶. Za tym określeniem kryje się każdy niezamierzony epizod, w tym pejoratywne oceny, komentarze, reakcje osób z otoczenia firmy. Są to wszystkie okoliczności, które mogą stanowić zagrożenie dla reputacji²⁷ i wizerunku, ale także dla zaufania, jakim otoczenie darzy podmiot lub jego reprezentantów. Ta sytuacja może wyzwolić negatywne reakcje wśród grup docelowych organizacji²⁸.

Z pojęciem kryzysu wiąże się zwykle wiele negatywnych skutków²⁹, które mu towarzyszą. Zjawisko to jest ściśle powiązane z zaburzeniem stabilności funkcjonowania podmiotu gospodarczego, naruszeniem spójnego przebiegu realizacji celów strategicznych. Następstwa sytuacji kryzysowych mogą jednak przybrać wymiar pozytywny³⁰ pod warunkiem sprawnego przeprowadzenia organizacji przez ciąg zdarzeń, które na początku wydają się niekorzystne.

²⁰ R.M. Barton, *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993, s. 12.

²¹ J.R. Caponigro, *Crisis Counselor Step-By-Step Guide to Managing Business*, NTX, Chicago 2000, s. 12.

²² Ch.F. Hermann, *Some Consequences of Crisis which Limit Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1963, nr 8, za: S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 45.

²³ B. Barczak, K. Bartusik, *Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych* [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 13–14.

²⁴ A. Panasiuk, *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2), s. 44.

²⁵ N. Augustine, *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, „Harvard Business Review” listopad–grudzień 1995, s. 147.

²⁶ K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1, s. 35.

²⁷ W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, „Monografie i Opracowania – Szkoła Główna Handlowa” 2002, nr 495, s. 178.

²⁸ K. Kubiak, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 146.

²⁹ B. Tarczydło, *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań* [w:] *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 210.

³⁰ W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 159.

Kryzys oznacza przełom między dwiema jakościowo różnymi fazami procesu. Może być mniej lub bardziej dotkliwy, mieć różny zakres, czas trwania, ale zawsze kończy dotychczasowy stan rzeczy, bieg wydarzeń, sposób działania, sytuację, a rozpoczyna nowy etap. Właśnie dlatego i w tym znaczeniu nie zawsze jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Może zmotywować do rozwoju, jeżeli nasilające się zagrożenia i uciążliwości zmuszą do wprowadzenia zmian³¹. Dzieje się tak, gdy towarzyszące sytuacjom trudnym lęk i związany z nim dyskomfort osiągną poziom, który stanie się bodźcem do zmian i silnym czynnikiem motywującym³². Właściwie przeprowadzone działania mogą doprowadzić do zbudowania nowego, silnego organizmu. Definicja kryzysu zawiera w sobie aspekt odbudowy i umiejscowienia organizacji w nowej rzeczywistości. Wyodrębnia się w nim takie fazy jak zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa, w ramach których realizowane są zadania pozwalające na kompleksowe osiągnięcie celu, jakim jest bezpieczeństwo³³. Patrząc z perspektywy pozytywnych efektów, ale również po to, aby lepiej zrozumieć termin, warto przytoczyć sposób jego pojmowania przez Chińczyków i Japończyków, którzy słowo „kryzys” zapisują za pomocą dwóch znaków: pierwszy oznacza niebezpieczeństwo, bliską, nieuniknioną ruinę, drugi zaś okazję, możliwość, coś w rodzaju perspektywy otwierającej się w obliczu przyszłości. Pojęcie zatem spaja niebezpieczeństwo i szansę, zagrożenie i otwierające się możliwości³⁴.

Kryzys jest nieodłącznym elementem funkcjonowania podmiotów gospodarczych³⁵, a związana z nim potrzeba ściśle określonej, szybkiej reakcji³⁶ i podjęcia decyzji wymusza wprowadzenie środków zaradczych. Wynika to z faktu, że ciąg wypadków, jakie w jego ramach zachodzą, jest trudny do powstrzymania. W tym niełatwym czasie skutek zaistniałych zdarzeń zostaje narażona skuteczna realizacja celów założonych przez organizację, markę lub osobę publiczną³⁷. Jest to moment zwrotny, który może wywołać także nagłą zmianę w doborze stosowanych metod, narzędzi i procedur.

Z kryzysem powiązane jest jeszcze inne kluczowe pojęcie: media. Za ich pośrednictwem dochodzi współcześnie do istotnej eskalacji informacji negatywnych i właśnie dlatego o kryzysie mówi się, że jest nagłym rozwojem wypadków, którego nagłośnienia w środkach masowego przekazu i potencjalnie negatywnych skutków nie da się powstrzymać³⁸.

³¹ M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 28.

³² R.K. James, B.E. Gilliland, *Strategie interwencji kryzysowej*, tłum. A. Bidziński, Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Warszawa 2004, s. 26–28.

³³ W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2010, s. 37.

³⁴ Z. Płużek, A. Jacyniak, *Świat ludzkich kryzysów*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006, s. 12, za: J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 17.

³⁵ W. Rydzak, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych [w:] Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Ołędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 276–293.

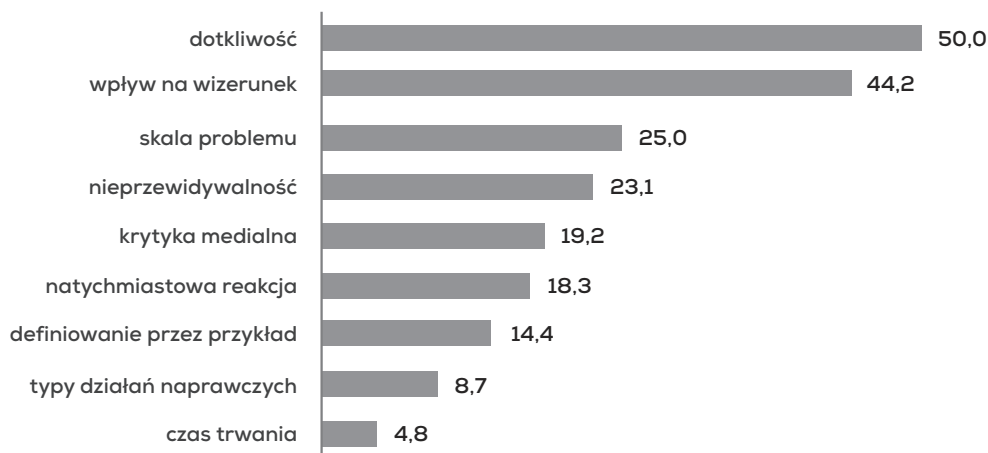
³⁶ C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reframing Crisis Management*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 1, s. 3, za: G. Hajduk, *Specyfikacja kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 3(70), s. 2.

³⁷ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015, s. 268.

³⁸ A. Murdoch, *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.

Media – zarówno w ujęciu tradycyjnym, jako prasa, radio i telewizja, jak i szerszym, obejmującym social media, które umożliwiają wywoływanie kryzysów i uczestniczenie w nich w czasie rzeczywistym – powinny stale pozostawać w obszarze zainteresowania osób zajmujących się zarówno przygotowaniem na wypadek zaistnienia sytuacji trudnych, jak i zarządzaniem, gdy do nich dojdzie.

W ramach podsumowania podrozdziału warto przytoczyć wyniki badań ilościowych poświęconych problematyce zarządzania kryzysowego, które zostały zrealizowane w 2017 roku pod kierownictwem autora niniejszej publikacji. Pozwoliły one na usystematyzowanie cech charakteryzujących kryzys (ryc. 3).



Ryc. 3. Cechy definiujące sytuacje kryzysowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*, Newline, Rzeszów 2018, s. 30.

Badani wskazali, że w największym stopniu kryzys jest definiowany przez dotkliwość. Spojrzenie na sytuacje problemowe wymaga zatem podejścia od strony ich skutków. Drugą pod względem częstotliwości występowania cechą było przekonanie respondentów o jego negatywnym wpływie na wizerunek firmy. Ankietowani zwracali uwagę także na skalę problemu i nieprzewidywalność sytuacji kryzysowych. Za istotne uznano ponadto krytykę medialną i konieczność natychmiastowej reakcji³⁹. Jak łatwo zauważyć, wyniki badania pokrywają się z zestawem usystematyzowanych cech charakteryzujących sytuacje kryzysowe, który zamieszczono w definicji na początku niniejszego podrozdziału, a więc także z wieloma innymi próbami objaśnienia tego pojęcia zamieszczonymi przez znawców tematu w artykułach i publikacjach książkowych, które wzięto pod uwagę i poddano analizie przy jego konstruowaniu.

³⁹ D. Tworzydło, A. Łaszyn, P. Szuba, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach*, Newline, Rzeszów 2018, s. 30.